

論國民中小學運動育樂營之價值與行銷組合

何奇叡

摘要

運動育樂營的舉辦不僅是中央教育及運動主管單位既定之政策，在民間亦蔚為風潮；隨著知識經濟時代的來臨，學校或社教機構承辦假期運動育樂營之體育專業人員對於運動行銷規劃的理念和實踐能力，有必要不斷充實與提升，以因應運動產業化與市場競爭之趨勢。「行銷組合」是現代運動育樂營舉辦過程中，極具生產價值的程序和策略，活動進行中的人員、設施與產品，無一不與其密切相關。

運動育樂營的辦理的目的在提供學生不同的運動經驗，現時更成為學生休閒與涵養人格的重要歷程，不僅是教育活動，也是民間運動產業的一部分。本研究以筆者實務經驗出發，透過文獻回顧，結合創意思維，析究出運動育樂營行銷組合之可行方案，提出下列六點建議：1.將運動育樂營活動安排入各學年健康與體育統整課程和空白課程之中。2.在學校本位課程研擬當中，選擇符合學校與社區環境特性的運動項目，作為學校發展特色的一環。3.藉實務觀摩與校內研習的方式來培養舉辦人員之行銷知能與建立團隊默契。4.結合學生家長及社區人士成為支援營隊舉辦時的義工組織。5.營隊活動應有長遠規劃以降低成本。6.依學生能力與教材深淺，採進階方式來舉辦運動營。

關鍵字：運動育樂營、運動行銷、行銷組合

A Study of Activity's Values and Marketing Mix for Sport Camp of Mandatory School

Ho Chi Rei

Abstract

The purpose of this study is how to make an ideal marketing mix for sport camps in mandatory school. At recently, the advance of holidays' sport camp is a very important policy in country's ministry of education and sport. But the quality of the action of camps was not uniform. May be the parents had cost much money but reaped a faulty experience. If the host of sport camp has the skills of sport management and marketing knowledge, the consumer of sport camp will be ample to make a wonderful experience by choosing a nice program.

By the coming of knowledge economic period, the professional personnel of physical education have to learn for the ability of programming of sport marketing. It's very useful to popularize sports activities in school. In this study case, the researcher has based on self-experience with content analysis and provided six methods for perfecting sport camp's activities: 1. To arrange the introducing activities of sport camp to normal curriculum for physical education. 2. To choose the suitable sport items for school and community to development. 3. To hold the lessons of practice learning for marketing in school. 4. To establish the volunteer organization of student parent to support camp's preparing work. 5. To make the plans of a year to reduce the capital of camps. 6. To depend on the ability and the degree of difficulties of teaching material to hold a sport camp by phasing model.

Keywords: Sport Camp, Sport Marketing, Marketing Mix

壹、前言

國人經濟水準不斷提升，民眾對於休閒活動的需求亦日趨強烈，尤其正值人生黃金學習階段的孩童和青少年，豐富的休閒活動，不僅能提高其課程學習的興趣和能力，均衡身心發展，更能從休閒活動的參與之中，學習到正確的價值觀和社會知能。參與運動育樂營活動不僅具備以上功能，更對於增進學生的運動技能、強化體適能、養成其終身運動的良好習慣，有莫大的助益(洪嘉文，民 89)。

此刻正值政府和學界大力提倡「知識管理」與「知識經濟」新思潮之際，面對新世紀的新工作思維，身為學校體育專業工作人員，必須強調整合知識、技術、價值活動的觀念和能力，對於校園各項體育活動的推展，尤需提升規劃的品質以及流程控管，主動力行革新，求新求變，方能有效普及運動風氣，實現活絡學校及社區體育的理想(王如哲，民 89)。

運動產業服務以及行銷管理的觀念和實務已經在國內各項全國性的大型賽會及體育活動中慢慢普及起來，以高高屏所舉辦的全國運動會為例，賽會之包裝與宣傳、視覺系統標誌的有效運用、贊助資金的募集、以及衍生商品的規劃和販售，不僅讓參賽選手和與會觀眾耳目一新，更實質的創造出龐大的經濟效益(90年全國運動會)。學校機構舉辦運動育樂營時，亦可以產業經營的方式，將學生視為消費者，針對消費者的需求和反應，運用行銷的概念和技術以規劃成功的育樂營。

本文目的在探討運動育樂營之活動價值，並藉產品和市場的概念和知識管理的技術，將目前校園所辦理之運動育樂營活動視為運動產業之一環，研擬出可行的行銷組合，以強化主辦人員行銷規劃之能力，並確立運動育樂營經營之新方向。期待全面品質提升的運動育樂營活動，能讓學生能從參與活動過程中充分受益，達致全人教育之終極目的。

貳、運動育樂營之活動價值

一、定義

體育先進江良規博士曾指出(民 57)，"體育是有意設施的學校教育的一部份，

使學校課程和生活在德、體、智、群四方面趨於平衡，使受教育的學生獲得完整的生長發展，進而發揮其遷移價值(Transfer Value)和延續價值(Carry-Over Value)"。晚近學者翁志成(民 88)在分析比較德、美、日以及我國的學校體育內容後，亦明確將本國的體育內容分為 1.體育課 2.校內活動及比賽 3.校外比賽三部分。以上可見，運動育樂營活動是體育措施的重要的一部份，雖然教育部所頒訂之學校體育實施辦法(教育部體育司，民 88a)及中小學生體育育樂營實施要點(教育部體育司，民 88b)中以「體育育樂營」稱之，晚近或有研究稱之「休閒運動育樂營」，但筆者為求主題明確起見，本文以「運動育樂營」一詞來表述學生利用假期時間所參加，以運動技能學習和遊戲為主體的育樂營活動。

二、社會價值

教育部所制訂的「推展學校體育中程計畫」中，特別強調體育活動辦理的優先性及其重要性(洪嘉文，民 90)。由於目前社會的家庭經濟型態多是父母雙方外出工作，陪伴孩子的時間短少，而一般社區又嚴重缺乏休閒運動設施可使用，加以近年來社會犯罪問題日趨嚴重，家長限制孩子外出活動的機會，於是造成假期中所舉辦的育樂營活動每每造成熱烈報名的情況。這意味著休閒時代來臨，國民休閒意識的普遍覺醒，運動育樂營成為重要的休閒方式及運動學習的管道，在現代社會中，扮演著休閒參與經驗中的重要角色。

隨著資訊時代來臨，人們從事生產活動、學習和娛樂方式都有重大的改變。不少青少年終日沈浸在媒體和網路所構築的虛擬世界當中，行為表現明顯與現實脫節，不僅發生人際溝通不良的現象，更因長期受到暴力和色情資訊的不良影響，嚴重扭曲其價值觀和人格取向，導致重大青少年犯罪及偏差行為接二連三的發生，讓我們對於下一代的身心發展感到無比憂心(陳俐蓉、古博文，民 90)。在這病態的背景之下，導正青少年不良的習性和偏狹的人生觀，非鼓勵其參與休閒運動、養成良好的運動習慣不可。於是，體委會所頒訂的跨世紀體育發展指標中，將提高青少年休閒運動參與以降低偏差行為發生列為重大策略之一(行政院體委會，民 88)。

三、教育價值

休閒運動從事的形式很多，以參與人數而言，從單獨、兩人、多人到團體，

分別具有其不同的樂趣。但是就教育價值而言，則以多人共同參與的運動項目或活動方式較為崇高(趙鈇，民 79)。團隊式體育活動的辦理不僅可以培養學生守法重紀、自治尚武的運動精神，亦可鍛鍊學生體魄，建立健康體態和生活習慣。在學生實地參與的動態過程中，更能激盪其思辯和冷靜判斷的能力，養成卓越堅忍的完美人格。最重要的是，學生在團體的體育活動進行當中，必須秉持互助、互信的原則和人際溝通技巧，方能適應既競爭且合作的團隊生存模式，達到相互支援、互利共榮的活動目的，而這正是現代民主社會所強調的公民特質，也是教育當局特別重視運動育樂營推展的動機所在(周文祥、李蕙貞，民 89)。

參、運動產業中的育樂營活動

一、運動產業與分類

美國知名運動管理學者 Pitts 和 Stotlar 對於運動產業所下定義為—"運動產業是一個市場，它提供給消費者的產品包括運動、體適能、娛樂或休閒相關的活動、貨品、服務、人、場地及觀念"(鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠譯，民 89)。隨著工作時間的縮短，空閒時間的增長，以及傳播媒體無遠弗屆的影響力，使得人們對於運動商品和服務的需求和消費不斷增加。另外，運動產業成長迅速的主要因素，是運動產業行銷管理研究和技術的提升，帶給各式各樣的運動商品和休閒服務蓬勃發展的生機。在運動產業分類方面，Smith(1996)認為運動產業係由運動商品(sport goods)和運動服務(sport service)兩個市場所形成，其中運動商品市場可以分為運動服飾及運動設備器材兩部分，而運動服務市場亦可分為參與型運動及觀賞型運動兩部分。Pitts、Fielding 和 Miller 等人(1994)應用 Porter 所提出產業區隔理論，依產品特性和消費者型態，採廣義的方式定義運動產業的市場分為三個部分，即運動表演區隔(Sports performance)、運動產品區隔(Sports product)以及運動促銷區隔(Sport promotion)(咎家騏、劉榮聰，民 89)。

二、運動育樂營的產業特性

根據學者對於運動產業的分類，運動育樂營應屬於運動產業中的表演市場，是由運動組織所提供的有關運動學習、娛樂、自我表現與成長的運動服務(王冷、王瑞麟、李麗瓊，民 88)。

從運動產業的角度來看運動育樂營，我們可以發現其舉辦目的並不僅是為了運動學習，因為主辦運動育樂營的單位不僅會是學校，也可能是文教基金會、社區發展(管理)委員會、公司機構、大學推廣部、大學運動社團以及各項運動協會(學會)、宗教組織等不同單位，而各種不同的團體有其相異的舉辦宗旨和營利性質。筆者在擔任國小體育組長的經驗中，辦理過數次假期運動育樂營，也實地觀摩民間所辦理的營隊，發現其中最大的不同點，是民間機構善用行銷策略，將活動進行過程的軟硬體都予以行銷規劃，帶給消費者新鮮、活力、和刺激的滿足感。若是學校將參加運動育樂營的學生同樣視作顧客(消費者)的話，如何吸引顧客，獲得競爭優勢，就是一個相當重要的課題。

肆、運動育樂營的行銷組合

一、運動行銷的理念

美國行銷協會(American Marketing Association)曾定義「行銷」是：「一種規劃與執行的程序，透過這個程序，針對創意、產品或服務的概念化、訂價、推廣與分配等進行規劃與執行，進而創造出一種能滿足個人和組織目標的交換活動。」(林建煌，民 89)。行銷並非營利性事業經營的專利品，非營利性質的運動組織，以及政府的體育行政單位，也需要應用行銷的概念、策略和方法來推動運動事業，以符合社會潮流，進一步擴大運動產業的市場(黃金柱，民 88)。運動行銷係指運動產品(Production)、價格(Price)、促銷(Promotion)與配銷通路(Place)的規劃和執程序，以滿足消費者的需求來達成組織的目標，即所謂「行銷組合」的"4P"概念(鄭志富等譯，民 89)。

二、運動育樂營的行銷組合

"行銷人員用來促進其交換活動，以及達成其行銷目標的工具，稱為行銷組合(Marketing Mix)"(林建煌，民 89)。行銷組合是運動組織的行銷計畫中最主要的一部分，可反映出整個行銷資訊系統和行銷研究的好壞和成功與否。以下茲就行銷組合的四項構面將經辦運動育樂營時所需考慮的事項作深度的探討與分析。

(一) 產品

"運動產品是指能滿足消費者運動、體適能或娛樂需求的貨品、服務、人、地點或構想等有形或無形的貢獻物"(Pitts et al., 1994)。Brooks(1994)亦認為瞭解運動產品的構成要項並將之與客戶的需求緊密結合，是運動產業成功與否最關鍵的因素。運動育樂營與一般運動商品最大的不同是其為生產與銷售為同時發生的產品，特別重視「人」的因素，必須事前針對目標消費者做好縝密的規劃，才能應付銷售過程複雜和變動不居的情境因素。

運動育樂營的產品可分為課程及服務兩部分，主要課程是所有和運動項目主題有關的活動內容，像是籃球育樂營中的主題是籃球，所以在活動中和籃球運動技能有關的靜態展示或動態的傳授與練習，還有學習階段及學習結束之後的成就評鑑，均可視之。次要課程指的是為達成主要課程學習目的而做準備或衍生的活動內容，以籃球育樂營為例，則為學員個人體適能的指導，以及教授籃球文史的背景知識和運動技能學習的基礎理論，或提供學員日後自行從事相關活動的資源，企圖將主要學習的經驗透過傳遞和遷移，應用於日常生活中運動健身的習慣和態度。

服務的部分，在硬體方面如學習活動開始之前對於教學場地、設備及器材的準備，學員生活與遊憩的空間規劃，和學習活動進行之中各項硬體的支援和維護等。軟體方面是指學員在參與育樂營的過程中的生活協助與心理輔導，例如生活禮儀、營隊規範的說明，個人衛生和食宿的安排，情緒安撫、社交節目與家庭聯繫的措施，急救和醫療人員的訓練等(官文炎，民 88)。

產品是行銷組合中最重要的一環，沒有好的產品，再好的行銷技術都是枉然。產品是個人或組織的代表，所以必須加以定位來表現出組織的文化與特色，其目的在區隔消費育樂營產品的族群，更有助於提高組織人員的凝聚力和行銷能力(Peter & Donnelly, 1991)。

產品的定位，是企圖透過價位、年代、通路、使用、規模大小、時間和技術等方式傳達給消費者關於產品的訊息，以強化消費者對於產品的認知，帶動消費的行為(Ries & Trout, 1986)。主辦人員應配合產品開發的取向和工作團隊經營的能力，妥善將產品形象加以定位以吸引消費者。筆者建議，運動育樂營產品的定位可有以下不同方向：

1、休閒導向

以培養學生利用空暇從事休閒活動的觀念為目的。

2、技能導向

以養成學生運動技能精熟為目的，幾近於休假時間的校隊集訓。

3、學校課程導向

配合學校正式課程的統整規劃，利用假日舉辦育樂活動以充實學生的學習經驗，其內容與評鑑皆為正式課程中的一部分。

4、體適能導向

有鑑於目前學生體能嚴重不足，藉育樂營趣味化的舉辦方式吸引學生從事多元的體能活動，以強化體適能。

5、社交導向

以促進學生之間的經驗交流，培養團隊意識或組織認同之情感為目的。

6、獲利導向

為充實學校相關運動設施及器材，吸引社區人士及家長的經費投入，讓該項育樂營的運動項目成為學校特色，不僅能組織校隊為校爭光，亦能成立運動社團參加校內外各項運動及藝文表演，有效推動社區公關及全國知名度。

(二)定價

價格反映出產品在消費者心中的地位水準，也是事業經營存續的命脈(Kotler, 2000)。就市場而言，好的產品定價高昂，仍吸引顧客趨之若鶩；不好的產品價格再低，也是乏人問津。定價過高時會導致市場萎縮，運動事業無法繼續經營下去，定價過低時不敷活動開銷及成本，事業無以為繼。因此，運動產品該如何定價，可是一門大學問。

運動育樂營的定價策略應該經過審慎的市場分析和競爭者區隔方能制訂，而且和組織經營的動機和目的有莫大關係(Mcdonald & Milne, 1999)。學校舉辦運動育樂營的目的多半以指導運動技能及輔導休閒生活為主，而非營利導向，且在師資和設備上要比起一般民間機構充裕，因此在價格方面較具競爭優勢。然而，事實上民間機構所舉辦昂貴收費的育樂營仍然吸引不少學生和家長爭相走告，此

現象反映出消費者有能力辨識和負擔高品質的育樂營產品，縱使學校能夠享有人力與地利之便，然一昧的想以低價吸引消費者而不思在產品設計上下功夫，最終仍然會被市場淘汰。新時代的學校運動育樂營應該擺脫低價經營的思維，朝向產品多元化、精緻化和專業化的市場導向，提高指導及工作人員的津貼，以促使服務更具品質、更有效率，方能造就育樂營主辦者和消費者雙贏的局面。

運動育樂營的定價策略宜考慮以下重要因素：

1、生產開銷和銷售收入情況

經營者可採損益兩平分析法(break even analysis)，依照過去的經驗，推估可能的生產開銷及收入，判定適宜的收費價格。

2、市場的經濟情況

瞭解市場上該項產品的供需情況，以進行定價決策。

3、競爭對象的價位

以相同目標市場的產品價格，作為定價決策時重要的參考指標。

4、利潤目標

視育樂營產品的定位及規劃導向不同，訂有不同的獲利水準(黃金柱，民81)。

(三) 配銷通路

配銷通路是針對消費者對於消費產品的時間、地點和方法，將產品從生產者的手中交付消費者的一套系統(Boone & Kurtz, 1989)。運動育樂營的產品性質和觀賞運動比賽一樣，是屬於無實體性的運動商品，因為此類商品的生產及消費同時發生，並不具有儲存和上架壽命(Shelf Life)，所以不適用一般實體運動商品(如運動鞋、服裝、球具)所賦有之傳統配銷通路。運動育樂營的產品性質，我們可從時間、地點及場所三方面來討論其配銷通路的問題：

1、時間

育樂營舉辦的時間必須配合消費者，利於消費者利用空閒參加。

2、地點

運動育樂營舉辦的地點必須配合消費者的交通情況，一般以學區學生為參加對象的育樂營活動舉辦之地點多以學校為主，因為學校的距離較近，而

且路線較為熟悉，如果學員無法由家長親自接送時，學員本身亦可自行回家，安全上較無顧慮。若是地點的選擇必須遷就場地因素而改變到學校以外的地方，必須就其交通狀況和位置作審慎的評估，並與消費者做好妥善的聯繫工作(葉公鼎，民 88)。

3、場所

為配合育樂營課程的進行和生活服務的內涵，主辦人員有必要將活動參與的場所和設備做好完善的規劃，務必達到舒適、安全、健康、及便利的目標，給消費者一個美好的空間以滿足各類活動之需求(鄭少康、李明榮，民 89)。

場所的規劃除了達到以上基本要求之外，依照參加對象之心理而針對活動內容作美觀、引人入勝的空間布置是非常重要的一項任務。因為運動營的學員可能以本校學生為主，若是活動的場所無異於平日上課時的狀況，就沒有有新奇趣味的感受，無法進一步促發其參與的興趣。場所的布置不僅有助於學習的成效，更能提升學員投入活動的情緒，使活動充滿樂趣，事後留下甜蜜的回憶。

場所的變化與設計以及活動空間的動線和布置，主辦人員不妨參考其他營隊的紀錄照片，或是取材相當成功的遊樂場、幼稚園或賣店的情形，如能經專業人士的實地觀察並提供建議是最好不過，因為如此可以省去許多摸索的時間；當然，主辦人員的討論和創意，還是最重要的。

(四) 促銷方案

Boone and Kurtz(1992)曾經定義「促銷」為：「提供資訊，說服及影響消費者購買決策上的功能。」(鄭志富等譯，民 89)。運動育樂營若以營利或半營利為目的，就必須搭配促銷的方案，方能進一步擴大市場，是行銷組合中短期有效的積極技術。

運動促銷的功能是鼓吹、影響和提高運動產品及社區參與的良美形象(Pitts & Stotlar, 1996)。一個工作目標明確具體的學校運動育樂營，必須有長遠規劃、永續經營的眼光，因此，筆者建議學校育樂營的促銷方案由簡而繁可有以下作為：

1、宣傳活動資訊

利用集會時間宣傳營隊舉辦訊息，並透過書面及海報方式讓學生及家長充分知曉參與和學習該項運動的利益。

2、辦理營前活動

針對可能的目標消費族群辦理有關該營隊運動項目之藝文活動，例如影片(電視轉播)欣賞、繪畫、寫作、資料收集、觀摩會、等，選擇其中一項辦理，目的在增強學生參加營隊活動的興趣和動機。

3、善用社會資源

目前民間商業活動中普遍利用異業結合的方式來促銷產品，以滿足消費者多元的需求。學校運動育樂營若能博取社區人士及家長的認同，義務提供特別的服務和紀念品，或是結合知名企業辦理營隊，提供該企業產品的消費折扣，相信必定能更吸引學生參加營隊。

伍、結論

自 87 年教育部推動實施九年一貫課程改革以來，學生在校園的學習生涯和內容有了重大的改變。新課程強調發展學校本位課程與學校特色，升學的方式亦從一試定終身的聯考制度改為多元入學方案，並採計學生多方面的能力和學習成就以評鑑其素質。在教育風潮與社會型態丕變當下，筆者認為舉辦學校運動育樂營隊之活動價值與行銷方式可就下列六點建議加以提升與改進之：

- 一、將運動育樂營活動安排入各學年健康與體育統整課程和空白課程之中，作為舉辦假期營隊活動招生前的促銷方案之一。
- 二、在學校本位課程研擬當中，選擇符合學校與社區環境特性的運動項目，作為學校發展特色的一環，不僅能強化舉辦營隊的資源，更是學校未來與社區或校際互動時的公關利器。
- 三、學校經辦運動育樂營活動之教師與職員，有必要藉實務觀摩與校內研習的方式來培養行銷知能與建立團隊默契，讓營隊的產品服務得以更臻完善。
- 四、結合學生家長及社區人士成為支援營隊舉辦時的義工組織，讓具備相關運動技能與服務熱忱的人員能協助投入營隊活動，在運動育樂營產品與配銷層

面上將有莫大助益。

五、營隊活動應有長遠規劃，分年度以集中三至四週之週休假期或是寒暑假之第一週或最末一週的時段，可以節約籌辦成本、降低報名費用。

六、學生能力與教材深淺，採進階方式來舉辦運動營，結束之後授予學員別具特色之結業證書或紀念品，不僅能提高學員再次參加的意願，也能作為將來升學時多元成就之憑據。

成功的運動育樂營是每個運動組織的主辦人員所嚮往，也是學生所期待的，尤其在這個人人都需要健康休閒的年代中，家長更希望不斷有活動內容充實且富有教育意義的運動育樂營，能滿足子女的休閒需求。主辦育樂營人員應加強行銷管理的觀念和技術，不斷更新育樂營舉辦的方式和內容，不斷和目標市場保持良好溝通和聯繫，讓運動的推廣能因育樂營的舉辦而獲得良好迴響，讓好的運動育樂營活動成為學員一生中珍貴美好的回憶。

參考文獻

中文部份

- 90 年全國運動會(民 90)。2001 全國運動會授權競賣會。(WWW page)
<http://www.game90.net/>
- 王如哲(民 89)。知識管理的理論與應用。台北。五南。
- 王泠、王瑞麟、李麗瓊(民 88)。運動休閒育樂營的行銷概念探討。大專體育，42，149~157。
- 行政院體育委員會(民 88)。跨世紀體育發展指標。台北。行政院。
- 江良規(民 57)。體育學原理新論。台北。台灣商務印書館。
- 官文炎(民 88)。假期育樂營籌辦原則。台灣省學校假期體育營實務手冊(頁 3~34)。台中：台灣省政府教育廳。
- 林建煌(民 89)。行銷管理。台北。智勝文化。
- 洪嘉文(民 89)。學校體育育樂營發展現況與未來展望。國民體育季刊，29(3)，6-14。
- 洪嘉文(民 90)。學校體育發展現況。學校體育雙月刊，11(4)，4~12。
- 周文祥、李蕙貞(民 89)。體育活動的建構與推展—以雲林科技大學為例。大專體育，50，76~81。
- 咎家騏、劉榮聰(民 89)。運動產業的市場結構與其對運動行銷的涵義。大專體育，50，165~171。
- 翁志成(民 88)。學校體育。台北。師大書苑。
- 陳俐蓉、古博文(民 90)。知識經濟與體育發展的契機。大專體育，53，142~147。
- 黃金柱(民 88)。跨世紀體育運動經營管理思潮。台北。師大書苑。
- 黃金柱(民 81)。體育運動策略性行銷。台北。師大書苑。
- 教育部體育司(民 88a)。各級學校體育實施辦法。台北。教育部。
- 教育部體育司(民 88b)。中小學生體育育樂營實施要點。台北。教育部。
- 趙鈺(民 79)。體育社會學。台北。幼獅文化。
- 鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠譯(民 89)。運動行銷學。台北：華泰。
- 鄭少康、李明榮(民 89)。體育育樂營的規劃分析。國立台灣體育學報，8，113~121。

葉公鼎(民 88)。運動休閒育樂營之管理。台灣省學校假期體育營實務手冊 (頁 51~61)。台中：台灣省政府教育廳。

英文部份

Brenda G. Pitts & David K. Stotlar(1996). Fundamentals of Sport Marketing. Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.

Brooks,C.M.(1994).Sports marketing: Competitive Business Strategies for sports.Englewood Cliffs:Prentice Hall.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L.(1989). Contemporary marketing. Fort Worth, TX : The Dryden Press.

Kotler, Philip(2000). Marketing Management. The Millennium ed., N.J.: Prentice Hall.

Mark A. McDonald & George R. Milne(1999). Cases in Sport Marketi-ng. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.

Peter, J. P., & Donnelly, J. H. (1991). A preface to marketing management (5th Ed.).Boston, MA : Irwin, Inc.

Pitts,B.G, Fielding, L.W., & Miller, L.K.(1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. Sport Marketing Quarterly. 3(1),15-24.

Ries, A., & Trout, J. (1986). Marketing Warfare. New York: McGraw-Hill Book Co.

Smith,P.(1996).Key Note Report:Sports Market(UK)eds.) .Hampton:Key Note Limited.